

KEPUASAN PETERNAK MITRA TERHADAP KEMITRAAN MODEL *CONTRACT FARMING* USAHA TERNAK BROILER DI PROVINSI JAWA BARAT DAN BANTEN

Hendra Wijaya^{*1}, Bunasor Sanim^{**}, dan Bonar M. Sinaga^{***}

^{*} PT Erajaya Swasembada, Tbk

Jl. Gedong Panjang 29–31 Pekojan, Tambora, Jakarta Barat 11240

^{**} PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk

Jln. Jenderal Sudirman No. 44–46 Jakarta Pusat, DKI Jakarta 10210

^{***} Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga, Gd. Fakultas Ekonomi dan Manajemen Wing 5 Level 5 Darmaga, Bogor 16880

ABSTRACT

The purposes of this study were (1) to analyze the factors that influence partner breeders' satisfaction, (2) to analyze partner breeders' satisfaction level and (3) to formulate managerial implications to improve partner breeders' satisfaction toward the quality of products and services. The analytic tools used were internal gap analysis, external gap analysis, customer satisfaction index, expectation-performance analysis, and modified expectation-performance analysis. The results showed that (a) products' quality had more influence than service s' quality, (b) partner breeders were less satisfied with a CSI of 48%, (c) there was a different satisfaction index among the studied strata, where partner breeders, who had followed the earlier partnership, had a better satisfaction index (49%) compared with new ones (47%). The managerial implications to improve the partner breeders' satisfaction level were related to the schemes on the partnership contract, day old chick, fodder, animals' medicine, and on-time payment.

Keywords: satisfaction, contract farming, broiler, product quality, service quality

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk (1) menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan para peternak mitra, (2) menganalisis tingkat kepuasan para peternak mitra, dan (3) merumuskan implikasi manajerial untuk meningkatkan kepuasan para peternak mitra terhadap kualitas produk dan pelayanan. Desain penelitian menggunakan pendekatan deskriptif melalui focus group discussion dan kuesioner terstruktur. Alat analisis yang digunakan adalah internal gap analysis, external gap analysis, customer satisfaction index, expectation-performance analysis, dan modified expectation-performance analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) kualitas produk memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan kualitas pelayanan. (b) peternak mitra kurang puas dengan indeks kepuasan konsumen sebesar 48%. (c) terdapat perbedaan indeks kepuasan antar strata yang diteliti, antara peternak mitra yang telah lama mengikuti kerja sama kemitraan dengan SBU Kemitraan Region Jawa Barat memiliki indeks kepuasan yang lebih baik (49%) dibandingkan dengan peternak mitra yang baru mengikuti kerja sama kemitraan (47%). Implikasi manajerial untuk meningkatkan kepuasan mitra sangat terkait dengan skema kontrak kemitraan, day old chick, pakan, obat-obatan, dan pembayaran yang tepat waktu.

Kata kunci: kepuasan, contract farming, broiler, kualitas produk, kualitas pelayanan

¹ Alamat Korespondensi:
Email: ansihenwi@yahoo.com

PENDAHULUAN

Industri perunggasan memiliki peranan penting dalam meningkatkan perekonomian masyarakat, seperti menyerap tenaga kerja dan kesempatan berusaha, sumber mata pencaharian keluarga peternak, dan

pendapatan domestik bruto. Setelah bangkit dari keterpurukan yang diakibatkan oleh virus flu burung (2005–2006), komoditas ayam broiler kembali memberikan kontribusi bagi Produk Domestik Bruto (PDB). Aproksimasi sumbangan komoditas broiler terhadap PDB berdasarkan harga jual broiler hidup

(*livebird*) sebesar 0,04% di tahun 2009 dan 0,39% di tahun 2010 (BPS, 2011 dan PT XYZ, 2011, diolah). Kontribusi ini tidak terlepas dari tren kenaikan konsumsi daging ayam. Pada tahun 1995 tingkat konsumsi sebesar 4,5 kg/kapita meningkat menjadi 5,1 kg/kapita di tahun 2010. Peningkatan ini diprediksikan terus berlangsung dan diestimasikan menjadi 5,9 kg pada tahun 2013 (Lilin *et al.* 2011). Hal ini merefleksikan bahwa potensi permintaan pasar terhadap produk broiler sangat prospektif.

Undang-undang (UU) No. 9 Tahun 1995, kemitraan merupakan kerja sama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Sejalan dengan UU No. 9 Tahun 1995 maka Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan, secara prinsip kemitraan usaha tetap diarahkan dan berlangsung atas dasar norma-norma ekonomi yang berlaku.

Peran pemerintah sangat besar dalam pengembangan agribisnis ayam broiler. Campur tangan pemerintah dilakukan dengan mengeluarkan Keputusan Menteri Pertanian No. 940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian yang bertujuan untuk meningkatkan keseimbangan usaha antara perusahaan besar dengan peternak, kelompok peternak dan koperasi peternak. Kebijakan ini merupakan faktor kunci penciptaan iklim investasi yang mampu menghubungkan *small medium farmer* dengan pasar (Birthal, 2008) dan berujung pada pertumbuhan yang inklusif (Daryanto, 2009).

Bagi perusahaan peternakan, kemitraan melalui model bisnis *contract farming* merupakan tuntutan logis sifat agribisnis ayam broiler dan menjadi suatu rangkaian kegiatan usaha terintegrasi (Martodireso dan Suryanto, 2002). Kegiatan usaha hulu dan hilir yang dimiliki oleh perusahaan peternakan terintegrasi umumnya terdiri dari unit *breeding* dan *hatchery* yang menghasilkan *Day Old Chick* (DOC), unit *feedmill* yang memproduksi pakan, unit *animal pharmaceutical* memproduksi obat, vaksin dan desinfektan, unit rumah potong ayam sebagai prosesor yang mengolah *livebird* (ayam hidup) menjadi *dressed chicken* dan unit *further process* yang menghasilkan produk daging ayam olahan.

Persaingan yang ketat mengharuskan perusahaan peternakan untuk mengetahui, memahami, menjaga serta meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya.

Hal ini penting untuk menciptakan kepuasan peternak yang menjadi mitra usahanya. Tingkat kepuasan peternak mitra akan menentukan keberlanjutan kemitraan usaha dengan perusahaan inti. Peternak mitra yang puas akan tetap bekerja sama dengan inti, sedangkan peternak mitra yang kurang atau tidak puas akan beralih ke perusahaan inti lainnya. Apabila kondisi perpindahan peternak plasma dari satu perusahaan inti ke perusahaan inti lainnya berlanjut secara terus menerus, maka dapat mengganggu kinerja industri broiler secara keseluruhan dan menyulitkan dalam penanggulangan wabah penyakit menular seperti flu burung (*Avian Influenza*).

Salah satu perusahaan peternakan terintegrasi yang memiliki *Strategic Business Unit* (SBU) Kemitraan adalah PT XYZ. Sebagai *business center of gravity* PT XYZ, SBU Kemitraan memegang peranan penting dalam aktivitas bisnis perusahaan. Populasi mingguan DOC SBU Kemitraan mengalami kenaikan dari 980.308 ekor di tahun 2009 menjadi 981.561 ekor di tahun 2010 (0,13% per minggu), dan terus berlanjut hingga tahun 2011, yaitu meningkat menjadi 1.134.391 ekor (15,57% per minggu). Melihat total populasi tersebut, pangsa pasar secara nasional yang dimiliki SBU Kemitraan pada tahun 2010 adalah sebesar 4,08%, menurun sebesar 0,88% dibandingkan tahun 2009. Khusus untuk Provinsi Jawa Barat dan Banten, *market share* yang dimiliki oleh SBU Kemitraan turun dari 4,15% menjadi 3,33%.

Penurunan populasi di Region Jawa Barat dikarenakan banyak peternak mitra yang menunda penjadwalan budi daya dan banyak pula yang mengundurkan diri dari kerja sama. Rata-rata peternak mitra per minggu turun dari 15,33 peternak mitra per minggu menjadi 12,60 peternak mitra per minggu. Kondisi ini diawali dengan banyaknya peternak mitra yang menyampaikan keluhan secara lisan, baik kepada Petugas Penyuluh Lapangan (PPL) maupun ke pihak manajemen SBU Kemitraan Region Jawa Barat. Penurunan populasi ini sejalan dengan fluktuasi *index performance* budi daya mitra (*Index Performance/IP*) yang cenderung mengalami penurunan. *Index Performance* merupakan perhitungan atas evaluasi budi daya yang dilakukan setelah panen broiler hidup (*livebird*) yang mencerminkan kualitas sapronak/sarana produksi peternakan, bimbingan teknis, serta pelaksanaan budi daya ayam broiler oleh peternak mitra.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan peternak mitra terhadap kualitas produk dan pelayanan dalam kemitraan model

contract farming usaha ternak broiler SBU Kemitraan Region Jawa Barat-PT XYZ, menganalisis tingkat kepuasan para peternak mitra terhadap kualitas produk dan pelayanan dalam kemitraan model *contract farming* usaha ternak broiler SBU Kemitraan Region Jawa Barat-PT XYZ, dan merumuskan implikasi manajerial bagi SBU Kemitraan Region Jawa Barat-PT XYZ untuk meningkatkan kepuasan para peternak mitra terhadap kualitas produk dan pelayanan dalam kemitraan model *contract farming* usaha ternak broiler di Provinsi Jawa Barat dan Banten.

Penelitian-penelitian yang terkait dengan analisis kepuasan telah dilakukan oleh Parasuraman *et al.* (1988) mengenai dimensi kualitas pelayanan. Menurut Parasuraman *et al.* (1988) dimensi kualitas pelayanan terdiri dari *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Dimensi kualitas produk terdiri dari *performance*, *feature*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *serviceability*, *aesthetics* dan *perceived quality* (Garvin, 1984). Bagi konsumen, proses evaluasi terhadap dimensi-dimensi tersebut sangat menentukan sikap dalam melakukan pembelian ulang atau tidak. Bagi produsen, hasil evaluasi dimensi kualitas pelayanan mencerminkan *performance* atas kualitas barang dan pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Hasil evaluasi ini dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi perbaikan kualitas untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Apabila konsumen merasa puas, maka akan terjadi pembelian ulang atas produk dan pelayanan. Evaluasi konsumen pasca konsumsi sangat penting karena menghasilkan perasaan puas atau tidak puas. Kepuasan merupakan penilaian secara rasional atas tingkat pemenuhan kebutuhan (Eboli dan Mazzulla, 2009) serta selisih antara penilaian dan harapan konsumen (Parasuraman *et al.* 1985). Di sisi lain, kepuasan diartikan oleh O'Loughlin dan Coenders (2002) sebagai fungsi dari kualitas atas produk dan pelayanan yang setelah dikonsumsi (*post-consumption*).

Penelitian ini dibatasi pada lingkup bahasan perilaku konsumen berupa kepuasan para mitra serta langkah-langkah manajerial yang dapat menjadi masukan bagi SBU Kemitraan-PT XYZ yang menjalankan bisnis kemitraan model *contract farming* usaha ternak broiler.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian menggunakan metode deskriptif melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan survei dengan kuesioner terstruktur. Dimensi kualitas produk yang diukur berupa *performance*, *reliability*, *conformance*, dan *durability*, sedangkan dimensi kualitas pelayanan terdiri dari *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Pengukuran dilakukan melalui kuesioner memakai skala *likert* dengan komposisi tujuh poin.

Hasil uji validitas atribut kualitas produk dan pelayanan yang digunakan dalam kuesioner, menghasilkan koefisien korelasi untuk masing-masing atribut lebih besar dari nilai koefisien *r*-tabel sebesar 0,261. Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner mampu mengukur dan menghasilkan persepsi yang relatif sama dari setiap responden sehingga layak untuk dipergunakan. Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menghasilkan nilai untuk harapan sebesar 0,97, tingkat kinerja yang dimiliki sebesar 0,96 dan tingkat kinerja perusahaan sejenis sebesar 0,97. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai reliabilitas instrumen lebih besar dari 0,6 sehingga kuesioner yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten pada saat dilakukan pengukuran diulang kembali.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *disproportionate stratified random sampling*. Sampel yang diambil sebanyak 57 peternak mitra yang tersebar di 12 wilayah operasi SBU Kemitraan Region Jawa Barat, meliputi provinsi Jawa Barat dan Banten. Data dianalisis menggunakan *internal gap analysis*, *external gap analysis*, analisis harapan-kinerja, analisis harapan-kinerja modifikasi, dan diukur indeks kepuasannya. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1.

Kualitas produk diukur menggunakan empat dimensi dan terdiri dari 24 atribut. Dimensi fungsi utama produk (*performance*) memiliki 3 atribut, dimensi keandalan produk (*product reliability*) terdiri dari 5 atribut, dimensi kesesuaian (*conformance*) memiliki 13 atribut, dan dimensi daya tahan produk (*durability*) dengan 3 atribut. Sementara itu, kualitas pelayanan diukur menggunakan 5 dimensi, yaitu dimensi berwujud (*tangibles*) 5 atribut, dimensi keandalan pelayanan (*service reliability*) 13 atribut, dimensi daya tanggap (*responsiveness*) 5 atribut, dimensi kepastian (*assurance*) 5 atribut, dan dimensi empati (*empathy*) 5 atribut.

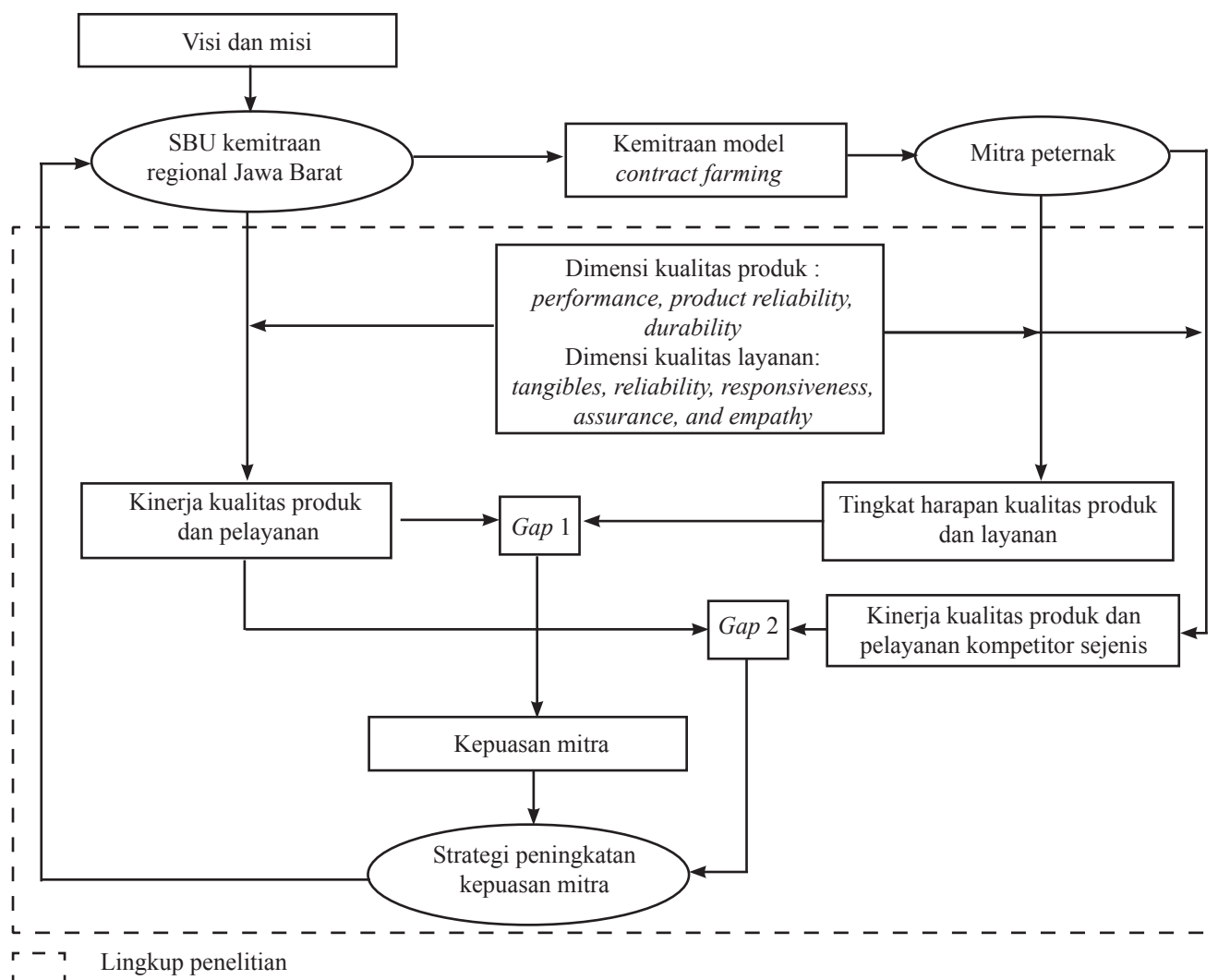
Atribut yang digunakan pada dimensi pelayanan merupakan penggabungan dari hasil FGD dan wawancara dengan kuesioner terstruktur. Informasi secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 1. Evaluasi yang dilakukan menghasilkan dua *gap*. *Gap* pertama merupakan selisih antara kinerja kualitas produk dan pelayanan SBU kemitraan region Jawa Barat dengan harapan dari para peternak mitra. *Gap* pertama disebut dengan senjang internal (*internal gap*) dan menggambarkan kepuasan yang didapatkan oleh para peternak mitra. *Gap* kedua merupakan selisih antara kinerja kualitas produk dan layanan SBU Kemitraan region Jawa Barat dengan kompetitor sejenis. *Gap* kedua disebut dengan senjang eksternal (*external gap*) dan menggambarkan posisi daya saing SBU Kemitraan region Jawa Barat dibandingkan kompetitornya, seperti kualitas produk dan pelayanan. Kedua *gap* tersebut digunakan dalam merumuskan implikasi manajerial bagi SBU kemitraan untuk memperbaiki kinerja kualitas produk dan pelayanan. Hal ini bertujuan meningkatkan kepuasan para peternak mitra. Tujuan

akhir dari peningkatan kepuasan peternak mitra ini adalah meningkatkan jumlah peternak mitra yang ikut berpartisipasi dalam bekerja sama dengan SBU Kemitraan.

HASIL

Analisis *GAP* dan *Customer Satisfaction Index (CSI)*

Hasil internal *gap analysis* sebesar -0,80, terdiri dari *gap* kualitas produk sebesar -0,96 dan *gap* kualitas pelayanan sebesar -0,69. Urutan internal *gap analysis* adalah dimensi kualitas *performance* (-1,33), *product reliability* (-1,23), *durability* (-1,04), *conformance* (-0,75), *tangibles* dan *responsiveness* (-0,75), *empathy* (-0,73), *service reliability* (-0,69), dan *assurance* (-0,53). Hasil analisis kesenjangan bertanda negatif menunjukkan bahwa dimensi produk dan layanan masih berada di bawah harapan peternak mitra.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Tabel 1. Spesifikasi variabel penelitian

Dimensi kualitas produk	Nomor kuesioner	Atribut
<i>Performance</i> (Fungsi utama produk)	1	Pertumbuhan <i>livebird</i> normal dan sehat
	2	Skema kontrak kemitraan memberikan keuntungan bagi peternak mitra
	3	Skema kontrak mampu bersaing dengan skema kompetitor
<i>Product reliability</i> (Keandalan produk)	4	Mortalitas DOC kurang dari 5% selama periode budi daya
	5	FCR sesuai dengan pertumbuhan berat badan ayam broiler yang dibudidayakan
	6	Rata-rata bobot ayam broiler terpanen minimal 1,7 kg/ekor dalam 35 hari budi daya
	7	Program kesehatan budi daya yang dimiliki perusahaan inti mampu mencegah terjadinya penyakit
<i>Conformance</i> (Kesesuaian)	8	Obat-obatan dari perusahaan inti yang digunakan untuk mengobati ayam yang sakit mampu untuk memulihkan kondisi kesehatan ayam broiler
	9	Perusahaan inti memberikan pasokan DOC dengan berat awal ≥ 37 gram
	10	Perusahaan inti memberikan pasokan DOC dengan <i>uniformity</i> $\geq 80\%$
	11	Perusahaan inti memberikan pasokan DOC yang tidak dehidrasi
	12	Jumlah DOC yang dikirimkan oleh perusahaan inti sesuai dengan jumlah yang tertera di surat perjanjian
	13	Jumlah DOC per <i>box</i> yang dikirimkan 100 ekor
	14	Tambahan bonus DOC sebanyak 2% per <i>box</i> untuk mengantisipasi kematian dalam perjalanan
	15	Jumlah pakan yang dikirimkan oleh perusahaan inti sesuai dengan jumlah DOC yang dibudidayakan
	16	Jumlah kilogram pakan per karung sesuai dengan berat yang tertera pada kemasan
	17	Jenis obat-obatan yang dikirimkan perusahaan inti sesuai dengan program kesehatan
	18	Kondisi DOC yang diterima oleh peternak mitra terbebas dari abnormalitas (kaki bengkok, kepala cacat, leher terpelintir, dan paruh menyilang)
	19	Pakan pada saat diterima dalam kemasan yang baik dan tidak menggumpal
<i>Durability</i> (Daya tahan)	20	Perusahaan inti memberikan pasokan pakan dengan aroma dan tekstur yang sesuai dengan masa pertumbuhan ayam broiler
	21	Perusahaan inti memberikan pasokan DOC yang memiliki bulu kering dan bersih
	22	Pakan perusahaan inti seharusnya tidak kadaluarsa selama masa budi daya
	23	Obat-obatan yang dipasok oleh perusahaan inti tidak kadaluarsa selama periode budi daya
<i>Tangibles</i> (Berwujud)	24	Tidak terdapat ayam broiler yang diafkir selama periode budi daya
	25	Fasilitas kerja pendukung PPL (<i>handphone</i> , kendaraan, agenda, dan alat tulis) yang digunakan oleh PPL memadai
	26	Fasilitas kerja PPL disesuaikan dengan kondisi lapangan
	27	PPL berpenampilan menarik dan rapi
	28	PPL dilengkapi dengan peralatan kerja yang memadai dan terkini, terutama untuk teknis budi daya (timbangan, termometer elektronik, <i>humidity</i> meter, dan gunting bedah)
	29	Skema kontrak kemitraan diberikan dan disetujui oleh peternak mitra 1 minggu sebelum budi daya dilakukan
<i>Empathy</i> (Empati)	30	Perusahaan inti diharapkan dapat memberikan perhatian kepada peternak mitra secara personal
	31	PPL dapat diharapkan dalam memberikan perhatian kepada peternak mitra
	32	Perusahaan Inti mengetahui kebutuhan para peternak mitranya
	33	PPL dapat dihubungi dan memiliki ketersediaan waktu saat dihubungi oleh peternak mitra
	34	PPL memiliki kemampuan komunikasi yang baik

Tabel 1. Spesifikasi variabel penelitian (lanjutan)

Dimensi kualitas produk	Nomor kuesioner	Atribut
<i>Service reliability</i> (Keandalan pelayanan)	35	Perusahaan inti menyimpan <i>recording</i> budi daya dan evaluasi budi daya peternak mitra dengan baik
	36	Ketika peternak mitra mengalami masalah, perusahaan inti menanggapi secara simpatik dan menenangkan peternak mitra
	37	Pemanenan dan penjualan <i>livebird</i> cepat dan tepat waktu
	38	Perusahaan inti dapat dipercayai dan diandalkan
	39	Pakan dari perusahaan inti diterima satu hari sebelum kedatangan DOC
	40	Pengiriman pakan selanjutnya (kedua dan ketiga) sesuai dengan kebutuhan budi daya ayam broiler
	41	Obat-obatan diterima maksimal 7 hari sebelum kedatangan DOC
	42	Peternak mitra menerima rekap perhitungan hasil budi daya maksimal 7 hari kerja setelah selesai panen terakhir
	43	Pembayaran hasil budi daya dilakukan kurang dari 10 hari
	44	Pemberian insentif (efisiensi FCR dan selisih harga pasar) sesuai dengan kontrak operasional agribisnis yang disepakati di awal
	45	Perhitungan hasil budi daya dilakukan sesuai dengan kontrak operasional agribisnis yang disepakati di awal
	46	PPL melakukan kunjungan minimal dua kali dalam satu minggu selama periode budi daya untuk memberikan bimbingan teknis
	47	PPL melakukan pengecekan persiapan kandang yang dilakukan peternak mitra maksimal satu minggu sebelum <i>chick-in</i> DOC
<i>Responsiveness</i> (Daya tanggap)	48	Jika terjadi komplain terhadap kualitas DOC dan pakan, perusahaan inti menanggapi dengan cepat
	49	Tim kesehatan datang setelah peternak mitra memberitahukan keluhan terjadinya penyakit
	50	Perusahaan inti memberikan pelayanan yang cepat dan tepat
	51	Respons PPL kepada peternak mitra cepat dan tepat waktu
	52	PPL memberikan pertolongan teknis budi daya kepada peternak mitra saat dibutuhkan
<i>Assurance</i> (Kepastian)	53	Peternak mitra dapat mempercayai PPL sebagai wakil perusahaan inti
	54	Peternak mitra merasa aman melakukan kerja sama dengan PPL Kemitraan
	55	PPL bersikap ramah dan sopan
	56	PPL mendapatkan dukungan yang memadai dari perusahaan inti untuk melakukan pekerjaannya di lapangan
	57	PPL memiliki pengetahuan yang baik tentang skema kontrak dan teknik budi daya ayam broiler

Dari hasil pengukuran *external gap analysis* didapatkan rata-rata *gap* sebesar -0,23. Seperti pada hasil internal *gap analysis*, *gap* dimensi kualitas produk (-0,48) lebih tinggi dibandingkan *gap* yang terjadi pada dimensi kualitas pelayanan (-0,04). Urutan *gap* masing-masing dimensi dari yang tertinggi ke terendah adalah *product performance* (-0,88), *product reliability* (-0,61), *durability* (-0,52), *conformance* (-0,33), *tangibles* (-0,20), *empathy* (-0,12), *service reliability* (0,02), *assurance* (0,01) dan *responsiveness* (0,07). Hasil ini sedikit berbeda dengan hasil yang didapatkan melalui analisis internal *gap*. Beberapa dimensi kualitas pelayanan memiliki kesenjangan yang positif, artinya pelayanan diberikan melebihi harapan yang dimiliki oleh peternak mitra.

Perhitungan CSI menghasilkan indeks sebesar 48%. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan para peternak mitra menyatakan kurang puas terhadap kualitas produk dan pelayanan yang diberikan. Hasil stratifikasi yang dilakukan menunjukkan terdapat perbedaan, antara peternak mitra yang telah lama bekerja sama memiliki CSI yang lebih baik (49%) dibandingkan dengan peternak mitra baru bekerja sama (47%).

Analisis Harapan-Kinerja

Hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa selama ini telah terbentuk ikatan kekeluargaan antara peternak mitra yang telah lama bekerja sama dengan Petugas

Penyuluh Lapangan (PPL). Hal ini yang menciptakan komunikasi dan kerja sama berjalan dengan baik sehingga pelayanan yang diberikan oleh perusahaan inti melalui PPL dapat disampaikan dan diterima secara maksimal oleh peternak mitra. Hasil analisis harapan-kinerja menunjukkan bahwa 17 atribut berada pada kuadran prioritas utama (*concentrate here*), 13 atribut berada pada kuadran pertahankan prestasi (*keep up the good work*), 9 atribut pada kuadran prioritas rendah (*low priority*) dan 18 atribut pada kuadran berlebihan (*possible overskill*)(Gambar 2).

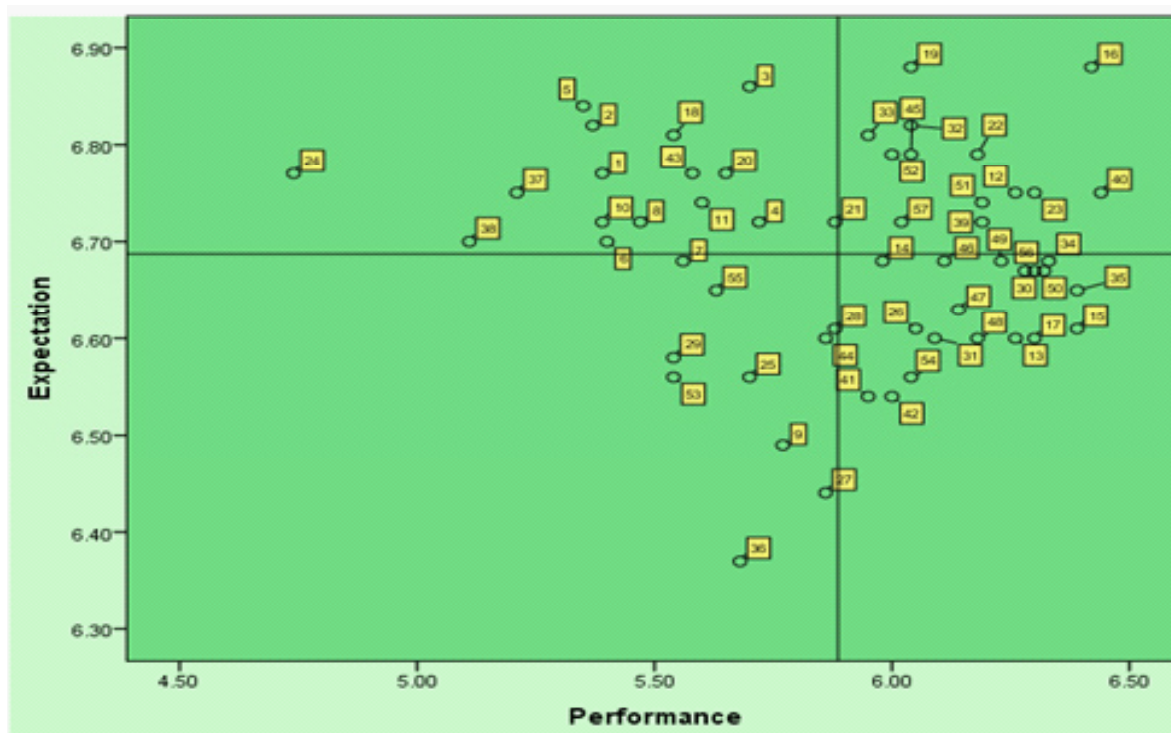
Atribut-atribut yang perlu dipertahankan kualitas kinerjanya digolongkan pada kuadran *keep up the good work*. Kuadran ini berisikan atribut-atribut pokok yang sudah ada atas produk dan pelayanan yang telah melampaui harapan peternak mitra sehingga wajib dipertahankan. Hal ini dianggap sangat penting dan memuaskan. Adapun atribut yang dimaksud adalah atribut 12, 16, 19, 22, 23, 32, 33, 39, 40, 45, 51, 52, dan 57. Prioritas perbaikan difokuskan pada atribut yang berada pada kuadran *concentrate here* (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 18, 20, 21, 24, 37, 38, dan 43). Atribut tersebut memiliki peluang untuk ditingkatkan kinerjanya dan diharapkan mampu masuk ke dalam kuadran *keep up the good work*. Tujuannya adalah meningkatkan kepuasan peternak mitra.

Atribut yang berada pada kuadran *low priority* (9, 25, 27, 28, 29, 36, 44, 53, dan 55) dinilai kurang penting pengaruhnya bagi peternak mitra sedangkan

atribut yang berada pada kuadran *possible overskill* berisikan atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh peternak mitra, tetapi kinerja yang dilakukan dianggap terlalu berlebihan. Strategi perbaikan juga dapat dilakukan dengan merelokasi sumber daya untuk digunakan melakukan aktivitas pada kuadran *possible overskill* ke kuadran *concentrate here*.

Hasil analisis harapan-kinerja modifikasi menunjukkan nilai *relative performance index* negatif 1,54 (Gambar 3). Nilai ini memiliki arti bahwa secara umum tingkat kinerja kualitas produk dan pelayanan yang dimiliki oleh SBU Kemitraan masih berada di bawah tingkat kinerja industri sejenis. Selain itu, hasil pemetaan menunjukkan bahwa 26 atribut berada pada kuadran I-*competitive edge*, 7 atribut pada kuadran II-*false security*, 19 atribut berada pada kuadran III-*red alert*, dan 5 atribut berada pada kuadran IV-*vulnerability*. Atribut yang berada pada kuadran I menunjukkan kinerja yang tinggi, baik *relative performance index* maupun *own performance*. Hal yang dibutuhkan pada kuadran ini adalah menjaga dan mempertahankan apa yang sudah dicapai.

Atribut pada kuadran II menunjukkan permasalahan yang terjadi pada perusahaan saat ini dan memiliki kesempatan dalam transformasi *own performance* dari yang rendah menjadi tinggi. Pada kuadran III, atribut memiliki *relative performance index* yang rendah, begitu juga dengan *own performance*. Kuadran ini menunjukkan *competitive disadvantage* yang



Gambar 2. Peta harapan-kinerja

memerlukan perbaikan secepatnya sehingga kompetitor tidak terus menerus mendapatkan keuntungan dari keadaan tersebut. Kuadran IV mencerminkan atribut kerentanan (*vulnerability*) bagi perusahaan. Apabila tidak diperhatikan dengan seksama, atribut tersebut dapat dengan mudah berpindah ke kuadran III.

Berbagai hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa SBU Kemitraan masih memiliki atribut yang *underperformed* dan harus segera diperbaiki. Hasil interseksi dari kuadran *concentrate here* (analisis harapan-kinerja), kuadran *red alert* (analisis harapan-kinerja modifikasi), *internal gap analysis*, *external gap analysis*, dan kontribusi atribut terhadap CSI, didapatkan enam kelompok atribut yang menjadi dasar perumusan implikasi manajerial. Keenam kelompok atribut tersebut adalah skema kontrak, DOC, obat-obatan, pakan, *performance* budi daya, dan hasil budi daya.

Implikasi Manajerial

Perumusan implikasi manajerial yang digunakan untuk peningkatan kepuasan mitra didapatkan dari interseksi atribut yang sama berdasarkan urutan prioritas yang berasal dari kuadran *concentrate here* pada analisis harapan-kinerja, kuadran *red alert* pada analisis harapan-kinerja modifikasi, *internal gap analysis*, *external gap analysis*, dan kontribusi pada CSI (Tabel 2). Dengan demikian, langkah-langkah yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kepuasan mitra antara lain adalah

sebagai berikut: (1.1) mengembangkan skema kontrak yang memberikan keuntungan wajar disesuaikan dengan risiko budi daya serta investasi yang telah dikeluarkan oleh peternak mitra, (1.2) membandingkan skema kontrak dengan industri sejenis di setiap wilayah, (1.3) koordinasi dengan SBU *breeding* dan SBU *hatchery* untuk melakukan seleksi saat *hatching egg* di *breeding farm*, selesai tetas di *hatchery*, dan seleksi DOC di kandang, (1.4) pemberian gel, semangka atau kecambah pada saat pengiriman, (1.5) menyusun rencana kerja PPL untuk penerimaan DOC di kandang dan melakukan *return* DOC abnormal, (1.6) sortasi DOC di *hatchery*, (1.7) mengevaluasi kemampuan jenis obat, (1.8) pelatihan manajemen penyimpanan pakan di gudang dan kandang mitra, (1.9) mendirikan *test farm* untuk mengetahui kualitas sapronak yang diproduksi, (1.10) implementasi *biosecurity*, manajemen *brooding*, vaksinasi yang benar dan tepat, penerapan manajemen kandang dan kecepatan proses pemanenan, (1.11) monitoring dokumentasi pasca panen, membentuk insentif untuk tim produksi sebagai bentuk reward, (1.12) pengambilan hasil budi daya dapat dilakukan dengan langsung mendatangi kantor SBU Kemitraan Region Jawa Barat selain melalui transfer bank; (2) melakukan survei kepuasan secara berkesinambungan; (3) pengembangan skema kontrak yang disesuaikan dengan karakteristik peternak mitra dan tujuan retensi peternak mitra; dan (4) membentuk *customer care* maka peternak mitra dapat menyampaikan keluhan, saran, dan kritik.



Gambar 3. Peta harapan-kinerja modifikasi

Tabel 2. Atribut-atribut dasar perumusan implikasi manajerial

Kelompok atribut	Atribut kuadran <i>concertrate here</i> dan <i>red alert</i>	<i>Gap</i> internal	<i>Gap</i> eksternal	Kontribusi atribut terhadap CSI (%)
Skema kontrak	Skema kontrak kemitraan memberikan keuntungan bagi peternak mitra	-1,46	-0,98	3,24%
	Skema kontrak kemitraan bersaing dengan skema kompetitor	-1,16	-0,74	2,59%
DOC	Perusahaan inti memberikan pasokan DOC dengan <i>uniformity</i> $\geq 80\%$	-1,33	-0,70	2,92%
	Perusahaan Inti memberikan pasokan DOC yang tidak dehidrasi	-1,14	-0,46	2,51%
	Kondisi DOC yang diterima oleh peternak mitra terbebas dari abnormalitas (kaki bengkok, kepala cacat, leher terpelintir, dan paruh menyilang)	-1,26	-0,58	2,80%
	Perusahaan Inti memberikan pasokan DOC yang memiliki bulu kering dan bersih	-0,84	-0,39	1,85%
Obat-obatan	Obat-obatan dari perusahaan inti yang digunakan untuk mengobati ayam yang sakit mampu untuk memulihkan kondisi kesehatan ayam broiler	-1,25	-0,51	2,73%
Pakan	Perusahaan inti memberikan pasokan pakan dengan aroma dan tekstur yang sesuai dengan masa pertumbuhan ayam broiler	-1,12	-0,84	2,48%
	FCR sesuai dengan pertumbuhan berat badan ayam broiler yang dibudidayakan	-1,49	-0,89	3,33%
<i>Performance</i> budi daya	Pertumbuhan <i>livebird</i> normal dan sehat	-1,39	-0,91	3,06%
	Mortalitas DOC kurang dari 5% selama periode budi daya	-1,00	-0,42	2,19%
	Rata-rata bobot ayam broiler terpanen minimal 1,7 kg/ekor dalam 35 hari budi daya	-1,30	-0,72	2,84%
	Tidak terdapat ayam broiler yang diafkir selama periode budi daya	-2,04	-1,09	4,49%
Hasil budi daya	Peternak mitra menerima rekap perhitungan hasil budi daya maksimal 7 hari kerja setelah selesai panen terakhir	-1,54	-0,51	3,40%
	Pembayaran hasil budi daya dilakukan kurang dari 10 hari	-1,60	-0,89	3,49%

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah faktor kualitas produk memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan dibandingkan faktor kualitas pelayanan. Pengaruh ini ditunjukkan dengan besarnya *gap* yang terjadi. Beberapa atribut kualitas produk yang memegang peranan penting adalah (a) skema kontrak yang memberikan keuntungan bagi peternak mitra, (b) skema kontrak yang bersaing dengan skema kompetitor, (c) pasokan DOC dengan *uniformity* $\geq 80\%$, (d) pasokan DOC yang tidak dehidrasi, (e) kondisi DOC yang terbebas dari abnormalitas, (f) pasokan DOC yang memiliki bulu kering dan bersih, (g) obat-obatan yang mampu untuk memulihkan kondisi kesehatan ayam broiler, (h)

pasokan pakan dengan aroma dan tekstur yang sesuai dengan masa pertumbuhan ayam broiler, (i) FCR sesuai dengan pertumbuhan berat badan ayam broiler, (j) pertumbuhan *livebird* normal dan sehat, (k) mortalitas DOC kurang dari 5% selama periode budi daya, (l) rata-rata bobot ayam broiler terpanen minimal 1,7 kg/ekor dalam 35 hari budi daya, (m) tidak terdapat ayam broiler yang afkir selama periode budi daya sedangkan atribut kualitas pelayanan yang berpengaruh terhadap kepuasan peternak mitra adalah lama penerimaan rekap perhitungan setelah selesai panen terakhir, dan kecepatan pembayaran hasil budi daya yang dilakukan. Secara total indeks kepuasan peternak mitra terhadap kualitas produk dan pelayanan SBU Kemitraan sebesar 48%. Indeks ini menunjukkan bahwa peternak mitra kurang puas terhadap kualitas produk dan layanan yang diberikan pihak inti. Terdapat indeks kepuasan yang berbeda antar strata yang diteliti. Peternak mitra

yang telah lama mengikuti kerja sama kemitraan dengan SBU kemitraan memiliki indeks kepuasan yang lebih baik (49%) dibandingkan dengan peternak mitra yang baru mengikuti kerja sama kemitraan (47%). Strategi peningkatan kepuasan peternak mitra dibentuk berdasarkan hasil interseksi atribut dari internal *gap analysis* dan external *gap analysis*, pemetaan harapan-kinerja serta kontribusi kepada CSI. Strategi peningkatan kualitas produk mengarah pada perbaikan skema kontrak yang lebih adil, kualitas DOC, kualitas pakan, kualitas obat-obatan, dan kinerja budi daya. Untuk strategi peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan mempercepat penyerahan laporan hasil budi daya dan pembayaran hasil panen.

Saran

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai bisnis kemitraan broiler yang dijalankan oleh PT XYZ. Beberapa saran terkait penyempurnaan penelitian yang sudah dilakukan dan penelitian yang dapat dilakukan di masa mendatang antara lain 1) pengukuran tingkat kepentingan yang dimiliki para peternak mitra atas atribut-atribut kualitas produk dan pelayanan; 2) menggunakan pengukuran kepuasan sebagai suatu kesatuan, yaitu dengan cara menanyakan secara langsung kepuasan menyeluruh yang dipersepsikan oleh peternak mitra; 3) melakukan pengujian signifikansi hasil CSI antar strata secara statistik; 4) meningkatkan jumlah sampel yang digunakan untuk memperkecil error pada hasil penelitian; 5) mengukur loyalitas peternak mitra termasuk di dalamnya jenis dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas peternak mitra; 6) melakukan *lost customer analysis*; 7) penelitian mengenai segmentasi peternak mitra, karakteristik pasar, pasar potensial, kondisi persaingan, kekuatan kelemahan pesaing, dan tren pasar ke depan; 8) menganalisis hubungan motivasi yang dimiliki peternak mitra terhadap keberhasilan budi daya; 9) disarankan untuk melakukan penelitian yang terkait dengan pentingnya peran *word of mouth* pada pengembangan kemitraan model *contract farming*.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2011. Produk domestik bruto atas dasar harga berlaku menurut lapangan usaha (miliar rupiah). [terhubung berkala]. http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=11¬ab=1 [4 Sep 2011].
- Birthal PS. 2008. Linking smallholder livestock producers to markets: issues and approaches. *Journal Agricultural Economics* 63:19-37.
- Daryanto A. 2009. *Dinamika Daya Saing Industri Peternakan*. Bogor: IPB Press.
- Eboli L, Mazzulla G. 2009. A new customer satisfaction index for evaluating transit service quality. *Journal Public Transportation* 12:21-37.
- Garvin DA. 1984. What does "product quality" really mean?. *Journal Sloan Management Review* 26:25-41.
- [Kementan] Kementerian Pertanian Republik Indonesia. 1997. Keputusan Menteri Pertanian No. 940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian. [Kementan] Kementerian Pertanian Republik Indonesia. 1997.
- Martodireso S, Suryanto WA. 2002. *Agribisnis Kemitraan Usaha Bersama: Upaya Peningkatan Kesejahteraan Petani*. Yogyakarta: Kanisius.
- Lilin A, Gumilar T, Rosalina D. Cerah Prospek Bisnisnya, Gemuk Pula Kinerjanya. *Kontan* Ed. 24-30 Okt 2011.
- O'Loughlin C, Coenders G. 2002. Application of the european customer satisfaction index to postal services, structural equation models versus partial least squares. *Journal Management* 41:1-28.
- Parasuraman V, Zeithalm VA, Berry LL. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal Retailing* 64:12-40.
- Parasuraman V, Zeithalm VA, Berry LL. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal Marketing* 49:41-50.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan.
- Undang-undang Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil.